



HAL
open science

Travailler aux Emirats Arabes Unis: entre émigration et expatriation

Michel Villette

► **To cite this version:**

Michel Villette. Travailler aux Emirats Arabes Unis: entre émigration et expatriation. 2018. hal-04749946

HAL Id: hal-04749946

<https://hal.science/hal-04749946v1>

Preprint submitted on 23 Oct 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Résumé:

Cet article analyse l'activité au travail de français travaillant aux Emirats Arabes Unis en 2014. A la frontière entre sociologie du travail, des organisations et des migrations, il vise à comprendre la manière dont des managers migrants articulent les habitudes de travail issues de leur pays d'origine, les prescriptions du siège mondial de l'entreprise qui les emploie et la façon de faire des affaires dans le pays d'accueil. Nous montrons que ces personnes développent des stratégies individuelles pour gérer la dualité institutionnelle. Ces stratégies varient en fonction de l'utilité pour elles des ressources que leur offre le pays parent, la multinationale qui les emploie et les partenaires d'affaires du pays d'accueil. Loin de l'image traditionnelle de l'expatrié homme de l'organisation dévoué à sa maison mère, ces témoignages montrent plutôt des personnes jouant habilement de la distance et négociant en permanence leurs allégeances à l'employeur lointain et aux partenaires locaux. Ayant pris leurs distances avec les cadres normatifs de la société française et en particulier avec la préférence pour la sécurité d'emploi, l'esprit de hiérarchie et le sentiment d'appartenance à une organisation, ces personnes tendent à se rapprocher du type idéal de l'homme libéral décrit par C.B. Macpherson (1962), un homme émancipé par rapport à la volonté des autres (y compris ses employeurs), propriétaire de sa propre personne et de ses propres facultés, ne devant rien à personne et orienté vers le futur. Toujours en quête de prospérité, ces personnes incarnent l'esprit du capitalisme bien plus que les valeurs et la culture de leur pays d'origine ou de leur pays d'accueil.



Ce chapitre fait parti d'une série d'enquêtes conduites auprès de managers et ingénieurs français présents dans divers pays (Mexique, Brésil, Japon, Chine, Emirats

Arabes Unis, Maroc, Etats Unis, Australie...) dans le but de repérer comment ils adaptent et modifient localement le management globalisé enseigné dans les business schools, prescrits par les consultants et promus par les sièges mondiaux des multinationales qui les emploient.

Les rares études sociologiques réalisées en France sur les expatriés portent soit sur la dimension extra-professionnelle de leur vie dans les pays d'accueil (Wagner 1998), soit sur les relations entre la culture française et les cultures des pays d'accueil (D'Iribarne et al. 1998, 2009), sur les problèmes d'identité des expatriés et la dimension psychologique de leur acculturation (Pierre 2003). Les essais sur la mondialisation, qu'ils soient le fait de sociologues (Martin, Metzger et Pierre 2006 ; Beaugrand, Le Renard et Stadnicki 2013) ou de géographes (Piveteau 2013), apportent des informations contextuelles utiles, sans toutefois descendre à une échelle adéquate pour penser l'activité au travail des migrants.

A la frontière entre sociologie du travail, des organisations et des migrations, il s'agit de comprendre la manière dont des managers migrants articulent les habitudes de travail issues de leur pays d'origine, les prescriptions du siège mondial de l'entreprise qui les emploie et la façon de faire des affaires dans le pays d'accueil.

Dans le monde anglophone, les recherches académiques sur les multinationales sont abondantes et anciennes, une longue tradition s'est attachée à décrire les relations entre maison-mère et filiales des multinationales, *head quarters/ subsidiaries relations* (Zeira 1975 ; Belange, 200 ; Bartlett and Ghosnal 1992-2011, Becker-Ritterspach et Dörrenbache 2011 ; Blazejewski et Becker-Ritterspach 2011) ; le comportement des filiales en tant qu'organisation, *subsidiaries behavior* (Gupta et Govindarajan 1999, Kostova and Toth 2002) ; le comportement des expatriés, *expatriates behavior* (Mendehlakk et Oddou 1985 ; Naumann 1992, 1993 ; Birdeseye et Hill 1995) ; les différences entre cultures du point de vue du management, *intercultural management* (Trompenaars et Hampden-Turner 1993) et, d'un point de vue plus psychologique, l'adaptation ou la désadaptation des expatriés à la culture du pays d'accueil, *expatriates adaptation*. (Newman, Bhal Bhatt et Gutteridge 1978 ; Jun, Gentry et Hyun, 2001 ; Haslberger 2005).

Un courant dénommé *The new institutionalist studies of MNC* a montré que les managers des filiales de multinationales doivent faire face à deux types de pressions institutionnelles : une demande de conformité interne à la multinationale et une demande de conformité aux institutions du pays d'accueil (Olivier 1991: 162). Ces demandes peuvent être incompatibles, ce qui place les managers dans une situation qualifiée de *institutional duality* (Kostova et Roth (2002). Ferner (2000), Geppert et al. (2006) considèrent l'environnement institutionnel local comme une ressource utile dont les managers locaux peuvent se faire les promoteurs auprès du siège mondial. Kristensen et Zeitlin (2005) montrent que l'état du rapport des forces entre les partenaires locaux (pouvoirs publics, syndicats, etc.) et le management d'une filiale peut avoir un effet contraignant sur l'activité de ces derniers (Morgan et Kristensen, 2006 ; Tempel et al. 2006).

Un courant de la sociologie économique s'inscrivant dans la tradition de Granovetter s'attache aussi à mieux comprendre ce que pourrait être l'enracinement social des multinationales, *the social embeddedness of multinational companies* (Heidenreich, 2014) tandis qu'un autre courant proche de la sociologie du droit développe le thème de la *corporate compliance* et se demande comment une multinationale se conforme à la diversité des droits nationaux de ses multiples établissements (Parker et Nielsen 2011 ; Villette 2014).

La manière dont nous avons constitué notre échantillon et conçu notre questionnement nous conduit à produire une image de l'expatriation peu présente dans la littérature (pour une exception cf. Bozionelos 2009). En effet, notre enquête n'est pas constituée d'un échantillon de multinationales avec lesquelles nous aurions passé des contrats de recherche, mais d'un échantillon de managers français travaillant hors de France. Ces personnes sont contactées directement, sans passer par la voie hiérarchique de l'entreprise qui les emploie. Ce biais systématique et assumé dans la méthode d'enquête modifie sensiblement la nature des résultats obtenus.

Les expatriés que nous avons rencontrés apparaissent comme des individus en quête d'une vie facile et d'un enrichissement rapide. Ils ne correspondent pas à l'image d'un homme de l'organisation envoyé en mission dans des terres lointaines en raison même de sa loyauté et de son attachement à la maison mère. Les expatriés dont nous étudions le parcours professionnel sont plutôt des électrons libres, en fuite du cadre social du pays de départ. Ces individus jouent avec plus ou moins d'habileté de la double allégeance et font feu de tout bois, coopérant avec des multinationales (du pays d'origine ou d'un pays tiers), dans la mesure seulement où elles leur apportent des ressources ou des occasions de faire carrière, et avec des partenaires locaux dans la mesure où ils leur apportent des occasions d'affaires. On ne sait plus très bien s'il faut les considérer comme des **émigrants** - venus chercher dans le pays d'accueil des avantages qu'ils ne trouvaient pas dans leur pays d'origine - ou comme des

expatriés - envoyés en mission par un employeur de leur pays d'origine pour contribuer à son internationalisation.

Repérés dans les annuaires d'anciens élèves des grandes écoles ou contactés sur recommandation d'autres expatriés, je leur demande de m'expliquer comment ils font du *business* en combinant des ressources locales et des ressources fournies par les multinationales européennes. On voit alors comment ces personnes s'adaptent à la mondialisation et en tirent partie. Elles cherchent à préserver leur autonomie face aux hommes d'affaires locaux aussi bien que vis-à-vis des maisons mères européennes. Elles exploitent un entre-deux et jouent des distances géographiques, culturelles et techniques.

Ces personnes sont tantôt en position de salarié, tantôt en position de prestataire ou de sous-traitant, tantôt entrepreneur, tantôt consultant. Certains travaillent toujours pour la même grande multinationale dans plusieurs pays, d'autres changent d'entreprise tout en restant dans le même pays, d'autres encore changent à la fois d'entreprise et de pays suivant les sollicitations de chasseurs de têtes ou d'un réseau de relations professionnelles.

Pour tenter de mieux comprendre l'activité professionnelle de ces personnes, nous partirons de trois hypothèses:

1. La réussite des activités professionnelles conduites localement par les expatriés implique le plus souvent que la logique des affaires locales l'emporte sur la logique globalisée des prescriptions du siège.
2. En raison des incompatibilités entre ces deux logiques (les deux cadres normatifs de régulation des activités productives), et du principe qui veut qu'aucun système de détection ne peut contrôler un input plus compliqué que lui (Weick 1985), les expatriés locaux sont souvent (mais pas toujours) conduits à déconnecter le local du global, à trouver leur indépendance en maintenant l'ambiguïté, à pratiquer une forme subtile de traduction-trahison même lorsque leur but est d'atteindre les objectifs financiers attendus par le siège.
3. La réussite professionnelle de ces managers et ingénieurs dépend de leur capacité à éviter d'avoir à faire un choix cornélien : loyauté aux entreprises qui les emploient ou loyauté à des partenaires locaux. Choisir - voulant dire - perdre sur les deux tableaux, échouer professionnellement dans le pays d'accueil et perdre les avantages du statut d'expatrié.

Nous centrons notre analyse sur les témoignages de cinq personnes résidant aux Emirats Arabes Unis en 2014 et qui présentent une palette de situations allant du véritable "expat" au presque émigré, en passant par tous les cas intermédiaires :

- Jean-Benoit B., ingénieur spécialiste du *lean management*, basé à Dubaï et responsable de l'amélioration de la productivité dans 85 usines dispersées dans 18 pays, en Afrique et au Moyen Orient.
- Louis T., ancien élève de l'école hôtelière de Paris, *general manager* d'un hôtel de 450 lits à Dubaï.
- Bruno F., spécialiste du *manpowers-service*, qui met à la disposition des entreprises du Moyen Orient des techniciens et ingénieurs expatriés dont il assure la gestion.
- Mustafa R., spécialiste de l'assistance technique aux entreprises de l'industrie pétrolière.
- Clotilde M., ingénieure chimiste qui dirige aux Emirats une usine de cosmétique appartenant à un groupe Libanais.

Les Emirats : un nouvel Eldorado?

Selon le *Rapport au Gouvernement sur la Situation des Français Etablis hors de France*¹ (2014), les Français vont vivre à l'étranger principalement pour des raisons fiscales (en Suisse, en Belgique et au Luxembourg) ; pour profiter de la forte croissance du pays d'accueil (aux Emirats Arabes Unis, en Australie, au Canada), ou bien encore en raison des liens tissés à l'époque coloniale (Algérie, Sénégal...). Selon cette enquête, c'est aux Emirats Arabes Unis que le nombre de résidents français a proportionnellement le plus augmenté entre 2012 et 2013 : 11,8%, contre 7,3% au Luxembourg, 7,2% au Sénégal, 5,9% au Canada et 5,3% au Brésil, les autres pays connaissant des variations de plus faible amplitude.

Les récits d'expatriation de nos cinq informateurs proposent des images différenciées des Emirats et de la manière dont on y fait du *business*, au point que les uns trouvent incroyables les informations fournies par d'autres, notamment sur le niveau des salaires et les conditions d'emploi. Tout est possible aux Emirats mais ce qu'on y trouve dépend de ce qu'on y apporte. Du manager diplômé à l'ouvrier népalais illettré, chacun vient y chercher son paradis et se déclare souvent satisfait de ce qu'il y trouve, tant qu'il raisonne par comparaison avec sa condition d'origine². Les écarts abyssaux de rémunération, de conditions de travail et de niveau de vie sont une évidence, mais ne constituent pas nécessairement le point focal d'attention, chacun s'employant plutôt à améliorer au plus vite sa propre condition en profitant de la forte croissance. Ainsi, on peut dire que Dubaï est une sorte de hub mondialisé où l'on rencontre des personnes de toutes nationalités venues chercher fortune.

Les Emiratis forment une petite minorité souvent richissime et protégée par une législation qui leur est extrêmement favorable. Pour tous les autres, venir aux Emirats permet d'améliorer sa condition en profitant d'un ensemble de ressources exceptionnelles issues d'une rente pétrolière gérée avec beaucoup d'habileté par la classe dirigeante locale.

Ces ressources sont:

- Des flux énormes d'investissements qui assurent une croissance continue des activités.

¹ *Rapport au Gouvernement sur la Situation des Français Etablis hors de France*, 2014, Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International,

² Christian Beaudelot et al. (2014) décrivent les modalités subjectives de la perception des salaires ainsi que les critères de justice auxquels se réfèrent les individus pour évaluer leur montant. Dans ces évaluations, la comparaison du salaire que l'on perçoit avec celui de ses pairs joue un rôle décisif. Dans le cas des personnes travaillant aux Emirats (cadres ou ouvriers), on peut penser que les comparaisons avec les revenus de leurs pairs restés au pays jouent un rôle décisif dans l'appréciation de la valeur du salaire perçu.

- L'absence d'imposition, tant pour les particuliers que pour les entreprises.
- Une main d'oeuvre abondante et bon marché qui assure une qualité de service exceptionnelle dans le cadre d'une législation du travail favorable aux employeurs, mais plutôt bien conçue et assez strictement appliquée³.
- La présence d'expatriés hautement qualifiés qui apportent dans tous les domaines une expertise du meilleur niveau international.
- Une résolution radicale de la question sociale liée au fait qu'un étranger ne peut acquérir la nationalité émiratie et que tout étranger ne peut séjourner dans le pays plus de trois mois sans avoir un contrat de travail en cours de validité. Par construction, le pays n'est peuplé que d'expatriés jeunes, en bonne santé, employables et employés.
- Des relations de coopération/évitement entre des migrants de toute provenance, de toute culture, de tout niveau de qualification, de tout niveau de vie, s'exprimant dans une multitude de langues et ne pouvant échanger les uns avec les autres qu'avec le vocabulaire et la syntaxe minimaliste d'un anglais *globisch*. Les différentes communautés se côtoient courtoisement, mais il n'est guère possible d'aller au delà de cette politesse superficielle. Le dénominateur commun entre tous ces gens est le souci pragmatique d'améliorer leur niveau de vie. Ils cherchent aussi à éviter tout incident pour ne pas risquer l'expulsion immédiate de ce pays où les sanctions ont la réputation d'être appliquées avec une grande rigueur, même pour les délits mineurs⁴.

Si l'on s'en tient à l'amabilité souriante et au sens aigu du service de tous les travailleurs jusqu'au plus modeste gardien d'immeuble, on peut avoir l'impression, en effet, que la paix sociale règne en dépit de l'extrême inégalité des conditions entre les immigrés de différentes provenances, groupés par niveau de vie dans les différents quartiers de la ville. Il y a autant d'expériences de Dubaï que de pays de provenance et très peu de mélange entre ces expériences ségréguées par les barrières linguistiques, la localisation dans la ville, les moyens de transport et le pouvoir d'achat (Pour plus de détails sur les ségrégations sociales dans la ville de Dubaï, cf. Beaugrand, Le Renard et Stadnicki, 2013).

Jean-Benoît B.: Améliorer la productivité de 85 usines réparties dans 18 pays.

Où l'on découvre que les Emirats peuvent être un hub commode pour des cadres dirigeants en mal d'avantages fiscaux et de conditions de vie agréable...

Jean-Benoît B. apprend les bases de la gestion des usines agro-alimentaires à L'Ecole Nationale supérieure des Industries Alimentaires (ENSIAA) et se souvient très bien des professeurs qui ont fait de lui un spécialiste des *FMCG* (*Fast Moving Consumer Goods*). Son premier job de coopérant au Sénégal

³ Les *Labor Law* des Emirats sont un document d'une cinquantaine de pages, de lecture aisée, simple et précise. Mis à part les clauses de préférence nationale, les principes généraux qu'il énonce ne sont pas très différents des législations européennes, la complexité en moins. Plutôt protecteur pour les salariés, ce code du travail n'est pourtant pas appliqué de façon homogène dans tous les émirats. De plus, des zones franches ont des règlements particuliers moins favorables aux employés.

⁴ Ainsi, par exemple, il est fortement déconseillé de conduire une voiture après avoir bu de l'alcool : pour un résident étranger, c'est un motif suffisant de retrait du permis de séjour.

le conduit à enseigner la biologie au Lycée Français. Il effectue en même temps une mission pour Nestlé qui l'embauche dès la fin de son service de coopérant civil. Après quatre ans chez Nestlé, il est recruté par le cabinet de conseil américain McKinsey pour effectuer des missions *lean manufacturing*. A 29 ans, il devient directeur de la plus grande usine du groupe coopératif Lactalis, basée à Laval. Quelques années plus tard, il est à EVIAN, directeur industriel d'une usine du groupe Danone qui l'envoie ensuite en Afrique du Sud. En 2012, Jean-Benoit B. est embauché par le groupe Louis Dreyfus pour une mission d'amélioration de la productivité dans 85 usines qui produisent 9 sortes de *commodities* (sucre, bioéthanol, pétrole, acier, huile, grain...) dans 18 pays d'Afrique et du Moyen Orient. Son expérience dans la gestion d'usine et sa maîtrise du *lean management* lui permet de décrocher le contrat. Libre de choisir son lieu de travail, il s'installe à Dubaï – où le groupe Dreyfus ne possède aucune usine - pour trois raisons : les conditions de vie agréables ; la grande facilité d'accès à tous les pays qu'il doit visiter par des vols directs de la compagnie *Emirats*, la fiscalité extrêmement favorable. Installer à Dubaï un cadre de haut niveau est avantageux pour l'employeur comme pour le salarié. Compte tenu de l'absence de taxes et de la modicité des charges sociales, un cadre dirigeant ou un trader qui coûte 100 à Dubaï coûterait 150 à Singapour, 140 à Genève, 170 à New York et 200 en France.

« A Dubaï, je gagne 300 000 \$ par an (environ 20 000 € par mois) net d'impôts, mais avec aucun *benefit*, c'est-à-dire que je dois financer moi-même mon assurance maladie, ma retraite, mon logement, l'éducation des enfants, sans aucune assistance de l'employeur. Je trouve cette formule bien préférable au système français, car avec le système par répartition, le rendement des sommes que l'on vous prélève en vue de la retraite est négatif et, en plus, le capital est perdu in fine ».

Le groupe Louis Dreyfus s'installe dans un pays soit pour importer, soit pour exporter une commodité (par exemple, du grain). Dans un second temps, il cherche à transformer cette matière première soit seul, soit avec un partenaire local. Le groupe fonctionne avec un très haut degré de décentralisation. Il n'y a pas de siège mondial, les *Boss* de la finance et des opérations industrielles sont à New York, le *Boss* du trading est à Genève, l'essentiel des échanges entre dirigeants se fait par vidéo-conférences et par mail. Les réunions sont tournantes : tantôt dans un pays, tantôt dans l'autre au gré des déplacements du *CIO*.

« A Dubaï, je travaille pratiquement seul. Je n'ai pas de secrétaire mais j'ai une *office assistant* qui s'occupe des problèmes d'intendance, de la réservation des vols et des hôtels. Mon rôle est d'identifier les usines dont l'organisation est déficiente et qui risque à terme de ne plus être compétitive. Je fais donc du *Benchmark*, puis j'interviens auprès des usines qui ont le plus besoin de progresser (une quinzaine sur les 85 dont je m'occupe). Je vais sur place pour faire un diagnostic approfondi puis je les mets en contact avec un cabinet de consultant qui va suivre la mise en œuvre des recommandations. Après quelques expériences décevantes avec des consultants américains qui n'ont pas su s'adapter rapidement à la diversité des contextes locaux, j'ai finalement trouvé un excellent cabinet de conseil en Afrique du Sud, créé par des Anglais

et qui répond parfaitement à mes attentes, quelque soit le pays de destination.

Mon premier problème ici a été l'isolement⁵. Je travaille seul et je fais en moyenne deux déplacements par mois. Lorsque je ne suis pas en déplacement, la journée de travail se déroule au rythme des communications avec les diverses zones géographiques : tôt le matin, c'est l'Asie ; la journée, c'est l'Europe, le Moyen Orient et l'Afrique ; le soir vers 21 heures, ce sont les Etats-Unis. Cela fait de longues journées devant l'ordinateur.

Le second problème a été de faire comprendre aux usines, qui ont besoin de stabilité et de continuité que nous sommes dans le monde du *trading* et que lorsque les conditions de marché changent, la politique du groupe change, elle aussi, très vite. Les gens d'usine ne comprennent pas. Pour eux, ces changements de priorité incessants sont de l'inconstance. Si l'on donne les économies d'énergie comme priorité aux usines au niveau mondial et que le baril de pétrole passe brusquement de 140 \$ le baril à 70 \$, ce qui vient d'arriver en ce moment, vous comprenez que les investissements dans les économies d'énergie ne sont plus prioritaires. On sait que sur le long terme ils sont justifiés, on sait qu'il faudra les faire un jour, mais ce n'est plus urgent ; il y a mieux à faire compte tenu des conditions de marché. Pour les équipes qui ont travaillé dur sur un projet d'investissement et déjà programmé des travaux, c'est dur à avaler... »

Une des forces du groupe Louis Dreyfus, mais aussi ce qui fait que la vie y est difficile pour les directeurs d'usines, c'est que c'est une entreprise de traders qui gèrent un portefeuille d'*utilities* avec une grande réactivité, dans un effort constant pour réduire les risques de marché. Sur le long terme, le groupe ne cesse de développer ses capacités de production. Ainsi, sur les 85 usines dont s'occupe Jean-Benoît B., 15 sont entrées dans le groupe depuis trois ans ; 10 usines sont nouvellement construites et 5 rachetées ; et 2 ont été fermées pour regrouper les productions dans une usine neuve ou mieux située. Par contre, sur le court terme, en fonction des variations du cours des commodités, les traders peuvent très bien décider d'acheter à l'extérieur plutôt que de faire fabriquer dans les usines du groupe, si leurs productions deviennent trop chères. Dans ce cas, on n'hésite pas à arrêter complètement une usine s'il le faut, le temps que les conditions de marché redeviennent favorables.

«Après trois ans dans le groupe Dreyfus, je change une nouvelle fois de pays et d'entreprise. Un chasseur de tête m'a proposé un poste de *CIO*. Je serai basé à Paris, ça va être mon grand retour en France juste au moment où mon fils aîné entre en classe préparatoire, après des études dans l'excellent réseau des lycées français de l'étranger. Ce sera aussi l'occasion pour moi de devenir directeur général d'une société et de m'éloigner des questions de production pour m'intéresser plus directement à la partie financière et au développement à l'international. »

⁵ Une antenne du groupe Louis Dreyfus est présente à Dubaï. Une soixantaine d'expatriés y font du *trading* (achat et vente de commodités) et d'affaires financières par exemple, des emprunts en pétrodollars. Les banques des Emirats financent plus facilement des investissements risqués que les banques françaises. Pour le Crédit Agricole, financer l'achat d'un bateau qui ouvrira une ligne régulière entre le Mozambique et la Thaïlande est considéré comme un investissement risqué, ce qui n'est pas le cas pour une banque des Emirats qui n'a pas la même façon de considérer les risques des pays. D'ailleurs, Les Emirats sont eux-mêmes considérés comme un pays à risque par les banques françaises.

Louis T., ou la gestion d'hôtels pour compte de tiers.

Où l'on découvre la complexité des liens entre les grandes multinationales et les investisseurs locaux et la double allégeance de cadres expatriés, loyaux à la fois au groupe qui facilite leur carrière internationale et à l'investisseur local, qu'ils considèrent comme un patron, plus que comme un client.

Au sortir de l'Ecole Hôtelière de Paris, Louis fait la coopération dans un hôtel de Point-à-Pitre, comme formateur. L'expatriation est une évidence pour lui, car son père a fait une partie de sa carrière en République Centrafricaine. Après un passage dans un hôtel londonien pour bien apprendre l'anglais, et onze mois au Café de la Paix à Paris, il entre dans le groupe Accor en 1983. Suivent une série continue d'hôtels dans le monde entier: Guadeloupe, Arabie Saoudite, Polynésie Française, Nouvelle Calédonie, Indonésie, Corée du Sud, Chine, d'abord comme adjoint, puis comme responsable de la restauration, puis enfin comme *General Manager*.

En 2009, Louis arrive à Dubaï pour ouvrir un nouvel hôtel sous la marque Pullman, mais au dernier moment, le propriétaire Emirati se défait, le groupe Accor perd le contrat, et l'hôtel devient finalement un Sheraton.

« Accor m'a alors proposé toutes sortes d'autres destinations et d'autres hôtels aux Emirats. J'ai finalement choisi cet hôtel sur le déclin, en cours de rénovation, mais placé au milieu d'un quartier d'affaires, avec comme objectif de le relancer. J'ai fait ce choix parce que je m'entends très bien avec les propriétaires de cet hôtel. J'ai appris par expérience que pour un *general manager*, le plus important est la qualité des relations que l'on entretient avec les propriétaires. Cela passe avant la relation avec la maison mère du groupe, car les propriétaires sont proches et la maison mère est lointaine et nous laisse une paix royale tant qu'on fait bien son métier. »

« Je suis là pour redresser un hôtel en difficulté. Le contrat est clair avec les propriétaires et je connaissais les problèmes lorsque j'ai accepté le poste. Le propriétaire avait perdu confiance et n'investissait plus, la rénovation des bâtiments trainait en longueur et n'était pas bien conduite, l'hôtel était mal dirigé et mal géré et perdait des parts de marché au profit des hôtels voisins. Le recrutement du personnel avait été mal conduit, la qualité de service était médiocre, la réputation de l'hôtel s'était dégradée au point que le groupe Accor avait retiré sa marque, car l'hôtel n'était plus aux normes de qualité requises. L'hôtel avait même fini par être dégradé de 4 à 3 étoiles. A mon arrivée, et contrairement à mes habitudes, j'ai dû remplacer une bonne partie des managers et des superviseurs, reprendre en main toute l'équipe et redonner confiance au propriétaire et au personnel qui est, comme toujours à Dubaï, un mélange de toutes les nationalités : Indiens, Népalais, Pakistanais, Philippins, Chinois, Russes, Européens. »

A Dubaï, les hôtels ont une rentabilité extraordinaire. Dans l'ensemble, le taux de remplissage est toujours excellent depuis dix ans, sans aucune crise cyclique comme on en rencontre partout dans le monde et en dépit de l'ouverture constante de nouvelles capacités. Du coup, la concurrence fait rage entre les grandes chaînes mondiales pour prendre en gestion les hôtels construits par des investisseurs

locaux. Le travail le plus difficile des *general managers* est d'entretenir de bonnes relations avec les propriétaires de ces hôtels. Aux Emirats, les familles propriétaires se rémunèrent à hauteur de plus ou moins 50% du chiffre d'affaires de l'hôtel. La chaîne hôtelière à laquelle les propriétaires délèguent la gestion doit négocier habilement et se rémunère entre 0 et 5% du chiffre d'affaires, ou entre 5 et 15% du Résultat Brut d'Exploitation, plus, éventuellement, une contribution aux frais de marketing, une marge sur les réservations et des *technical fees* qui rémunèrent des prestations de service ou de conseil en particulier lors de la construction ou de la rénovation des hôtels.

« La famille propriétaire de l'hôtel dont je suis le *General Manager* possède dix autres hôtels aux Emirats et quatre en construction. Très francophile, elle détient aussi la franchise des magasins Carrefour dans 14 pays du Moyens Orient et une *joint venture* avec Véolia. C'est une famille si riche qu'elle aurait probablement la capacité de prendre le contrôle financier du groupe Carrefour si elle le voulait. J'ai choisi cet hôtel parce que j'apprécie le management de cette famille qui, de fait, est mon employeur et celui de tout le personnel de l'Hôtel. Ma relation avec le groupe Accor ne pose aucun problème. Pour moi, c'est une aide, ils m'apportent du service⁶, c'est-à-dire des possibilités de mobilité pour moi et pour tout le personnel dans le monde entier ; un savoir-faire ; une marque ; et un réseau commercial. En fait, le groupe Accor n'est pas vraiment mon employeur, c'est plutôt un partenaire. Bien que j'aie toujours travaillé pour ce groupe, j'y ai très peu d'ancienneté en tant que salarié car j'ai presque toujours été payé directement par les propriétaires des hôtels pour lesquels j'ai travaillé. C'est un peu le paradoxe de notre métier. On reste fidèle au groupe qui assure notre mobilité de carrière et qui nous apporte des services, une marque, une notoriété, une centrale de réservation et la formation du personnel grâce aux Académies Accor, mais nous sommes autonome à 100%. Notre principale préoccupation est de satisfaire le propriétaire de l'hôtel qui est notre véritable patron et aussi le client du groupe Accor, qui peut perdre un contrat si notre gestion ne donne pas satisfaction. »

Bruno, loueur de main d'oeuvre.

Où l'on voit comment un jeune expatrié encore dépendant la tutelle de la maison mère songe à s'en affranchir.

Bruno F. a 32 ans, est marié, et aura bientôt deux enfants. Son père, ingénieur, et sa mère dirigent une entreprise d'électricité industrielle qui compte jusqu'à 35 employés et travaille en France et à l'étranger pour installer des systèmes de sécurité, en particulier pour l'industrie pétrolière. Après son diplôme de l'Ecole de Commerce de Lille et une première expérience d'un an comme commercial dans une SSII, Bruno F. obtient, sur recommandation de son père, un

⁶ Aux Emirats, le groupe Accor dispose d'un petit siège social d'une cinquantaine de personnes qui gèrent une centaine d'hôtels dans tout le Moyen Orient, avec un service de ressources humaines, une académie Accor pour la formation du personnel, un service finance et un contrôle de gestion, un service de marketing. Ce siège local assure le relais vers la direction générale parisienne et vers la direction du marketing, basée à Singapour. Dans un tel cadre, les relations d'un directeur d'hôtel avec le siège mondial parisien souples. S'il respecte le contrat entre les propriétaires et le groupe Accor, il dispose de toute l'autonomie dont un patron peu rêver.

emploi chez un des leaders français de la prestation de services à l'industrie. Entre 2007 et 2011, il y apprend la gestion de personnel pour compte de tiers. Son travail consiste à recruter, former et mettre à la disposition de grands donneurs d'ordre des équipes d'ingénieurs et de techniciens.

« Je gérais une cinquantaine de jeunes ingénieurs en début de carrière, plus ou moins débutants comme moi, surtout des ingénieurs pour les raffineries et les terminaux gaziers. Je les envoyais sur des sites pétroliers partout dans le monde. Je travaillais beaucoup et on avait d'excellents résultats. Mon N+2, Philippe N. m'a apprécié et m'a donné ma chance, alors que j'étais le plus jeune du service, face à des vieux proches de la retraite. »

En 2010, Philippe N. démissionne et Bruno F. perd son protecteur. Ses résultats restent bons mais c'est à ce moment qu'on lui fait ce qu'il appelle un « coup de Trafalgar ». Il comptait sur une augmentation de salaire de 20% et n'obtient finalement que 10%. Cette déception est aggravée par une décision des services juridiques qui lui demandent de signer une clause de non concurrence. Sur un coup de tête, il donne lui aussi sa démission.

« Mes parents m'on dit que c'était une erreur, mais j'ai fait ça sur un coup de tête, sans réfléchir. Aujourd'hui, je ne le referais pas, mais j'avais 28 ans... »

Au chômage, Bruno contacte beaucoup d'entreprises du secteur et téléphone à tout hasard à Philippe N., son ancien patron devenu entre temps un des cadres dirigeants d'une entreprise Suisse. L'affaire est rapidement conclue pour une expatriation immédiate. Bruno F. est recruté comme adjoint du bureau créé à Abu Dhabi en 2007 pour gérer les opérations du Moyen Orient et en devient quelques mois plus tard le directeur. Juridiquement, le bureau d'Abu Dhabi est une Branche de l'entreprise Suisse. A ce titre, selon la législation en vigueur dans les Emirats, elle doit être accueillie par un sponsor local. En l'occurrence, il s'agit d'une holding familiale qui sponsorise une quarantaine de sociétés étrangères aux activités diverses. Il s'agit d'un sponsor dit « dormant » qui n'intervient pas dans la marche de l'entreprise mais qui perçoit néanmoins 4,5% du chiffre d'affaires, ce qui représente environ la moitié des bénéfices.

« Ici, j'ai une paix royale. Nous sommes quatre employés de l'agence et nous gérons une cinquantaine de contractés. L'agence fonctionne quasiment comme une société indépendante. Le sponsor Emirati ne s'occupe pas de notre gestion. Le siège Suisse est lui aussi un quasi partenaire dormant⁷. Il n'apporte presque aucune aide technique ni commerciale. Du moment qu'on reste bénéficiaire, on nous laisse faire ce qu'on veut. »

Le métier de l'agence est la gestion déléguée de personnel chez les entreprises clientes. Si la prestation inclut le recrutement des personnes et que ces personnes ont une qualification technique précise, on peut appeler ce métier « assistance technique ». Si les personnes ont déjà été choisies par l'entreprise cliente et qu'il s'agit d'obtenir le visa et le permis de travail local,

⁷ Cette « paix royal » n'est obtenue que parce que l'entreprise Suisse est référencée en tant que fournisseur par les grands donneurs d'ordre. Sans cette protection à distance, le bureau d'Abu Dhabi perdrait ses principaux clients.

d'administrer le contrat, de régler les assurances et de verser les salaires, il s'agit plutôt de portage salarial.

« Jusqu'en 2010, l'agence avait un budget déficitaire. En 2011, mon prédécesseur a été viré, ce qui a réduit les coûts. Depuis, on est rentable mais on ne se développe pas. On serait même plutôt en décroissance. L'agence n'est pas une priorité pour le siège Suisse. Il n'y a plus d'investissement. Je pense qu'on nous maintient tant qu'on rapporte un peu d'argent en attendant la fermeture... Je ne sais pas dans quel délai. »

Ainsi, à court terme, Bruno dispose d'un portefeuille de clients rentables et d'un très bon salaire, mais il est menacé à moyen terme s'il ne prend pas d'initiatives.

« J'ai une vie très sympathique ici. Je suis bien payé, j'ai un logement de fonction de 150 m2 payé par l'entreprise dans une tour luxueuse de Dubaï Marina, un 4X4 Porsche de fonction, une nounou philippine à plein temps pour s'occuper de mes enfants. Je fais ce que je veux, le siège ne m'appelle jamais, mais je ne peux ni investir ni recruter du personnel supplémentaire. J'ai la liberté et le confort mais pas d'avenir. Professionnellement, je m'ennuie un peu. »

- Comment échapper à cette cage dorée ?

« Je peux continuer à m'emmerder et à palper le pognon tant que les comptes restent positifs, ou bien chercher du boulot ailleurs aux Emirats, ou nous voulons rester, ou bien créer ma propre entreprise pour faire le même métier en indépendant. »

Pour l'instant, c'est la troisième solution qu'envisage Bruno. Alors qu'il n'a pas encore démissionné, il a créé une société dans une zone franche de Dubaï, ce qui représente un investissement de 8000 €: dépôt des statuts légaux, location d'un bureau dans un incubateur de start up, etc.

« Dans notre métier, le point le plus important, c'est la trésorerie. Il faut payer les salariés contractés tous les mois alors que le donneur d'ordre ne règle les factures qu'à 60 ou 90 jours. L'autre difficulté, c'est évidemment de trouver des clients. Il faut être référencé et ce n'est pas simple. Probablement que je n'aurais que des entreprises d'origine françaises car ici, les Français travaillent avec les Français. Anglais, Néerlandais, Américains font de même, chacun garde ses partenaires habituels. »

- Et avec les autorités locales, comment vas-tu faire?

« Aucun problème pour avoir une licence, les Emirats encouragent et facilitent la création d'entreprise. Comme j'ai créé mon entreprise dans une zone franche, je n'ai pas besoin d'avoir un sponsor Emirati. C'est suffisant si mon activité se développe en dehors des Emirats, mais si je veux travailler aux Emirats, je devrais créer en plus une « Branche » (une filiale) sur le territoire des Emirats et alors, je devrais négocier avec un sponsor local qui prélèvera une part de mes bénéfices. Je devrais aussi embaucher un

PRO (Public Relation Officier) qui effectuera pour moi les démarches auprès de l'administration, par exemple pour obtenir les visas et les permis de travail du personnel contracté. Il faut payer très cher ce salarié qui doit avoir des entrées partout. »

- Est-ce que pour que ton affaire réussisse tu penses être confronté au problème de la corruption ?

« Sponsor et PRO perçoivent des sommes importantes mais c'est parfaitement légal. Ce n'est donc pas de la corruption. A mon avis, les pratiques traditionnelles du bakchich n'ont pas lieu d'être aux Emirats. Ils n'ont pas besoin de ça, leur législation les favorise de toute façon et ils veulent avoir une bonne réputation pour devenir une grande place financière. Ce n'est pas un paradis fiscal, c'est un pays où aucun résident ne paie d'impôts! »

Mustafa R., fournisseur de services à l'industrie pétrolière

où, l'on redécouvre l'importance du professionnalisme de la maison mère, pour qui veut réussir en tant qu'expatrié...

Mustafa R. est un Français d'origine tunisienne, né à Djerba et élevé sur cette île jusqu'à l'âge de dix ans par sa grande-mère, tandis que ses parents travaillaient en France. Après une licence en maths à la faculté des sciences de Cergy, une initiation au management à l'ESIEE de Marne la Vallée et un master de business international à l'Ecole de Commerce de Bordeaux, il fait un stage à Dubaï, grâce à son frère jumeau qui y travaille déjà. Cette première référence lui permet d'être embauché par un groupe français qui lui propose une mission de coopération (VIE) à Dubaï, puis un engagement en tant que commercial, chargé de vendre des prestations d'assurances techniques à de grands donneurs d'ordres.

« Aux Emirats, la branche *Oil and Gaz*, c'est quatre ou cinq cadres et une dizaine d'employés qui gèrent les missions d'environ 300 personnes, pour la plupart qualifiés - du technicien au directeur de projet. Ces personnes réalisent des prestations techniques, des missions de maintenance, des missions de *commissioning* (vérification de la conformité d'une installation au cahier des charges) et des missions de formation. La mission peut être facturée au forfait avec obligation de résultat ou il peut s'agir d'une simple mise à disposition de personnel qualifié, à la journée ou au mois, par exemple pour remplacer des absents.

L'industrie pétrolière est mondiale, mais c'est un petit monde. La réputation, la confiance, le respect des engagements sont essentiels. La difficulté, c'est de trouver la bonne personne au bon moment. Il faut parfois savoir répondre dans la journée pour décrocher un contrat de 300 000\$. La clef du succès, c'est une excellente base de données avec beaucoup de candidats potentiels et surtout un moteur de recherche efficace qui permet de trouver exactement la compétence recherchée.»

- **Est-ce que le fait de parler arabe et d'être musulman est un avantage dans votre métier ?**

« Non, dans le pétrole, tout se fait en anglais et mes interlocuteurs chez les entreprises clientes sont rarement des Arabes. Si je veux obtenir un visa de travail pour un Belge ou un Américain, je n'ai aucun problème, mais si je veux faire entrer aux Emirats un technicien Egyptien, Libyen ou Saoudien, c'est quasi impossible. Les Emirats ont terriblement peur des djihadistes. Ici, ce ne sont pas les expatriés que la police contrôle et surveille, c'est plutôt tout ce qui se passe autour des mosquées. »

• **Est-ce que le fait d'être un Français d'origine marocaine peut être un problème lorsqu'on négocie à Dubaï un contrat avec des entreprises françaises?**

« Non, ce n'est pas un problème. C'est une vieille histoire sur laquelle on me titille toujours. Des journalistes ont voulu me faire raconter l'histoire classique du petit immigré des banlieues parti à l'étranger parce qu'il était victime de discrimination en France, etc. Je ne vois pas les choses comme ça. Je suis Français, ma femme est de Toulouse, mes enfants vont au lycée français. En France, comme aux Etats-Unis, toutes les communautés peuvent se mélanger, tout le monde parle avec tout le monde, ce n'est pas comme ici, où les Emiratis font tout pour rester entre eux et garder leur richesse. L'intégration en France, c'est difficile mais ça existe, ici c'est impossible. »

En 2013, alors que Mustafa R. avait un salaire annuel brut de 60 000€, en plus du logement, de l'assurance maladie et d'un billet d'avion tous les ans pour rentrer en France, il décide de changer d'entreprise pour gagner plus et pour élargir son expérience professionnelle. Dans cette nouvelle entreprise française, concurrente de la précédente, sa mission est de développer le business *Oil and gaz*.

« Dans notre métier, pour trouver de nouveaux clients et les satisfaire, il faut pouvoir tenir ses promesses. J'ai découvert rapidement que le système informatique et l'organisation de cette nouvelle entreprise ne permettait pas de répondre rapidement et efficacement aux demandes des clients. Le fichier de candidats aux emplois à pourvoir n'était pas bien tenu, la nomenclature des postes techniques n'était pas bonne, on n'avait pas les bons mots clefs pour décrire les emplois, on n'avait pas la bonne cartographie des métiers techniques, si bien qu'on envoyait en mission des personnes inadaptées aux postes à pourvoir. Dans ces conditions, inutile de faire de la prospection commerciale, ça ne mène à rien. Il faut d'abord mettre en place un système qui permette de trouver le personnel demandé par les clients. Lorsque j'ai expliqué ce problème à mes supérieurs, je n'ai eu aucune écoute. Le management était lointain et absent. Ils voulaient du profit mais n'était pas attentifs à nos besoins. Les Américains et les Anglais se développent plus rapidement dans la région parce qu'ils sont mieux organisés. Chez eux, les informations remontent du bas vers le haut, et la direction en tient compte. Ce n'est malheureusement pas toujours le cas dans les vieilles entreprises françaises encore trop hiérarchiques. »

Aujourd'hui, Mustafa R. est à la recherche d'un employeur « plus sérieux », et poursuit son objectif de devenir un expert reconnu de la gestion des personnels techniques pour l'industrie pétrolière.

Clotilde M., directrice d'une usine de cosmétique à Dubaï.

Où l'on voit comment se nouent les relations entre une jeune diplômée européenne, un patron libanais et des "workers" venus du Tibet, des Philippines ou du Sri Lanka.



Clotilde M. a fait ses études à L'Ecole National Supérieure de Chimie de Lille. A la sortie de l'école, elle trouve son premier job en envoyant des candidatures spontanées à toutes les entreprises de cosmétiques de l'annuaire, suivant l'ordre alphabétique. A la lettre F, une petite entreprise familiale l'embauche.

« J'ai découvert que dès l'rs qu'on a une marque un peu connue et un bon réseau de distribution, il suffit de rajouter un peu n'importe quoi de clinquant et d'inoffensif dans une crème standard achetée chez un grand fournisseur de l'industrie cosmétique. L'important est de suivre la tendance, 0,01 % d'huile de vison dans de la crème basique, un bel emballage et on peut multiplier le prix par vingt. »

A bout d'un an, elle souhaite travailler pour une entreprise plus sérieuse. Son second employeur est une usine appartenant à un groupe familial non coté dont le siège est au Luxembourg. Clotilde M. travaille au laboratoire avant d'en devenir la directrice. Son travail consiste alors à mettre au point les formules des produits demandés par les services marketing des clients. Le travail lui plaît mais :

« Avec une heure et demi de transport matin et soir et des horaires sans fin, je n'aurais pas pu avoir un enfant et continuer ce travail. L'usine était trop loin en banlieue et c'était une boîte, genre presse citron qui convient pour les jeunes qui en veulent, disponibles à 100%, mais impossible pour une mère de famille. »

C'est donc sans regret que Clotilde M. suit son mari expatrié et arrive à Dubaï en septembre 2012.

« La première année, j'ai vécu la vie de la parfaite femme d'expatrié, avec grand soleil, piscine et salle de gym tous les jours, après cinq ans de travail d'ingénieur en banlieue parisienne, j'ai vraiment apprécié cette vie facile et j'en ai profité pour faire mon premier enfant, né en avril 2013. »

A la fin de la première année d'expatriation, elle cherche un travail sur place.

« Je suis allée au salon du mariage d'Abu Dhabi, j'ai laissé ma carte sur les stands de cosmétiques et six mois plus tard, un Arabe du Golf et son associé Egyptien m'ont appelée pour me proposer d'ouvrir un petit labo pour fabriquer des shampoings et des savons pour les hôtels. Ils ne me proposaient pas un emploi salarié mais une association avec prise de participation au capital et intéressement aux bénéficiaires. Je n'ai pas eu confiance et je n'y suis pas allé. Un peu plus tard, une entreprise dirigée par un Libanais a répondu favorablement à ma candidature spontanée. J'ai parlé une dizaine de minutes avec le responsable des ressources humaines, puis une bonne heure avec le patron, et il m'a aussitôt proposé un contrat à 25 000 AED par mois. J'ai demandé 30 000 AED qu'il m'a accordé sans discussion. Au moment de signer, je me suis rendue compte que je m'engageais à travailler six jours par semaine. J'ai dit que mon mari ne travaillait pas le samedi et qu'il me fallait un contrat de cinq jours. J'ai finalement obtenu la semaine de 5 jours sans modification du salaire. »

Clotilde M. est directrice d'une usine de cosmétique de 72 salariés qui fabrique des crèmes de beauté et des shampoings et fait l'équivalent de 5,2M€ de chiffre d'affaires, avec une croissance de 20% en 2014. Les produits sont exportés vers les pays du golfe, l'Arabie Saoudite, l'Irak, l'Afrique de l'est, l'Egypte, le Soudan, la Somalie, le Kenya, le Maroc et la Libye. Installée dans une zone franche, l'usine exporte sa production vers des pays tiers, (elle doit alors acquitter une taxe d'exportation de 5%), ou bien la vend aux Emirats, en passant par un distributeur local qui acquitte une taxe d'importation.

En tant que directeur de l'usine, Clotilde M. gagne l'équivalent de 7000€ par mois net d'impôts, c'est pratiquement quatre fois plus que ce qu'elle gagnait en France et 25 à 30 fois plus que ce que gagnent les ouvriers de l'usine qu'elle dirige. Clotilde M. bénéficie par ailleurs des assurances, du logement de fonction, de la voiture de fonction de son mari, et d'une nounou à plein temps pour la garde de son enfant. Ce sont des conditions de vie inespérées pour une parisienne de la classe moyenne.

« Je m'occupe de l'équilibre financier de l'usine, des achats et du référencement des fournisseurs, de la formulation des produits, de la gestion de production, de la gestion des stocks et des expéditions. A mon arrivée dans ce job, je n'avais aucune expérience de la gestion financière, ni des achats, ni de la logistique et j'ai du apprendre sur le tas. (...) A mon arrivée, le directeur de l'usine indien avait déjà démissionné, la passation de pouvoir a donc été des plus réduites. Au début, j'ai été gênée par les barrières linguistiques. Je ne comprenais pas l'anglais parlé par les membres indiens du staff et par les fournisseurs. Quant aux « workers », c'est-à-dire les ouvriers de base, ils parlent à peine anglais et communiquent en Hindi qui est aussi pour eux une langue étrangère. Je ne peux communiquer avec eux que par l'intermédiaire des superviseurs indiens qui assurent à leur façon la traduction de l'anglais vers l'Hindi. En fait, toutes ces barrières linguistiques sont à peu près infranchissables. On apprend vite à réduire les communications au strict nécessaire. »

Les barrières linguistiques contribuent à masquer l'énorme disparité de condition entre les divers groupes professionnels qui composent l'usine et forment une protection contre l'évidence des inégalités sociales. Elles sont aussi un obstacle à l'organisation du travail, obstacle auquel la jeune ingénieure va s'attaquer en appliquant des procédés de rationalisation appris en France : rédaction de procédures, standardisation, informatisation. Ce n'est qu'après la mise en œuvre de ces dispositifs de gestion qu'elle pourra acquérir une maîtrise suffisante du fonctionnement.

« Le gros problème de l'entreprise à mon arrivée était sa très faible organisation qui entraînait beaucoup de perte de temps, une qualité de fabrication inégale et surtout de fréquents retards de livraison. Tout le monde s'occupait un peu de tout, deux personnes ne faisaient pas deux fois la même tâche de la même manière, il n'y avait pratiquement aucun document écrit pour organiser et contrôler les fabrications. Les factures clients étaient mal classées et chaque employé avait son propre système de classement. Dans ces conditions, l'accès à l'information était pour moi d'une difficulté extrême. Comment gérer une organisation informelle et déstructurée avec des gens qui ne parlent pas la même langue ?

Beaucoup d'ingrédients des produits que nous fabriquons viennent de France qui est un des principaux pays producteurs de substances semi-finies pour les industries cosmétiques. Comme l'usine ne fait pas encore de très gros volumes, nous sommes souvent obligés de passer par des distributeurs, et nous avons d'énormes problèmes de fiabilité de nos approvisionnements. Lorsque tout va bien, il faut un mois pour qu'un bateau arrive d'Europe, auquel s'ajoutent quelques jours dans le pays de départ et quelques jours encore entre le port d'arrivée. Il faut donc passer les commandes longtemps à l'avance et savoir faire face à de fréquents retards qui peuvent bloquer la production et retarder les livraisons. »

- Quelles sont tes relations avec le personnel ouvrier?

« Il faut faire la différence entre le *staff* (les employés) et ceux qu'on appelle les *workers* (les ouvriers). Le *staff* comporte une quinzaine de salariés indiens ou philippins qui parlent l'anglais et ont un diplôme d'enseignement supérieur de niveau bac+5. Ils gagnent entre 800€ par mois (pour l'hôtesse d'accueil et la standardiste), et 2000 euros (pour le chef comptable). Ils ne sont ni logés, ni nourris, mais ils sont transportés de leur domicile à leur lieu de travail par un minibus de l'entreprise.

Il y a 49 *workers*. Les hommes gagnent l'équivalent de 110€ par mois et les femmes 100€ par mois. Ils sont logés en dortoir de six, et nourris aux frais de la compagnie. Un bus les transporte chaque jour de leurs dortoirs à l'usine. Ils bénéficient tous d'une couverture santé tant qu'ils sont salariés de l'entreprise. Aucun système de retraite n'est prévu. Comme tous les expatriés présents aux Emirats, ils sont destinés à quitter le pays dès que leur contrat de travail sera terminé.

L'usine est située dans une zone franche où les entreprises sont soumises à une réglementation particulière et à des contrôles des autorités, en particulier en ce qui concerne la gestion de la main d'œuvre. Les salaires ne doivent être ni au dessus, ni au dessous des tarifs fixés par les autorités de la zone industrielle. Le seul moyen pour contourner cette réglementation est de proposer aux *workers* des heures supplémentaires, des jours de travail supplémentaires et des primes pour les travaux pénibles. C'est ce que je fais et qui leur permet de doubler leur salaire par rapport au tarif officiel qui est trop bas. »



« Compte tenu des possibilités et des conditions de travail dans leurs pays d'origine, les « workers » considèrent généralement comme une chance pour eux d'avoir ce type de travail. Les filles, une trentaine, travaillent sur la ligne de conditionnement. Elles sont presque toutes sri lankaises et originaires du même village. Dès que l'une d'entre elle rentre au pays pour se marier, une autre la remplace. Les garçons travaillent sur les aires de manutentions et à la fabrication des produits, ils sont pakistanais, népalais ou sri lankais.»

« Dans la *free zone*, il est d'usage que les employeurs gardent les passeports de leurs salariés. En tant que directrice, je dois signer tous les jeudis une pile d'autorisation de sortie de la *free zone* pour que les membres du personnel puissent aller en ville le vendredi. Les *workers*, comme tous les expatriés, n'ont un visa que dans la mesure où ils sont sponsorisés par un employeur. Perdre son emploi, c'est aussi perdre son visa et devoir quitter le pays dans un délai d'un mois (renouvelable une fois). Cela constitue une véritable dissuasion contre toute forme de rébellion et suffit à expliquer la remarquable impression de pays social des Emirats. Tous les expatriés, du plus fortuné au plus pauvre, s'efforcent de respecter les lois pour éviter la sanction de l'expulsion. Pas de vol, pas de tag sur les murs, pas d'excès de vitesse, pas d'alcool au volant, chacun sait qu'il a intérêt à éviter les ennuis avec les autorités. Les règles sont simples et les sanctions sévères, tout le monde le sait et la délinquance sous toutes ses formes est découragée, du haut en bas de la hiérarchie sociale.

L'usine que je dirige a la réputation de bien traiter ses *workers*. Des auditeurs envoyés par de grandes entreprises internationales clientes comme Disneyland ou Casino n'ont émis aucune critique sur les conditions de travail, les rémunérations ou les conditions d'hébergement. En tant que directrice de l'usine, il est rare que j'ai à intervenir directement pour régler des problèmes concernant les « workers ». J'ai été confrontée une fois à un accident du travail. Une ouvrière avait eu le doigt écrasé suite à la mauvaise utilisation d'une machine. Heureusement, on a pu finalement éviter l'amputation. J'ai découvert à cette occasion que les *workers* n'avaient aucune notion de secourisme et j'ai fait suivre aussitôt une formation de secouriste aux superviseurs. Une autre fois, on est venu me parler d'une querelle entre deux garçons en rivalité à propos d'une des employées. J'ai refusé de m'en mêler et j'ai seulement indiqué que toute querelle sur les lieux de travail serait suivie d'un licenciement immédiat. Je n'en ai plus entendu parler ensuite. Une autre fois encore, j'avais embauché par erreur un aide comptable qui s'est révélé très gentil mais parfaitement incompetent. J'ai dû le licencier au bout d'un mois, mais j'ai continué à le payer un mois de plus, pour lui laisser le temps de trouver un travail ailleurs sans risquer l'expulsion.

Expliquer des questions d'hygiène à des *workers* illettrés venu d'un village rural et qui ne savent pas vraiment ce qu'est une bactérie et comment se transmettent les maladies n'est pas simple. Se laver les mains avant de conditionner des pots de crème de beauté

n'est pas facile à faire admettre. De même, faire admettre aux superviseurs indiens qu'il faut écrire les recettes des produits, les classer dans des dossiers, les archiver et les respecter durant la fabrication ne fut pas évident. La laborantine qui contrôle les fabrications est philippine et ne peut pas communiquer directement avec les « workers ». Elle a des bases techniques très limitées. J'ai beaucoup de mal à lui expliquer ce qu'est une émulsion stable. Elle est théoriquement au niveau bac+5 selon les normes philippines mais, en pratique, elle a plutôt le niveau de chimie d'un bac scientifique en France.

Face à cette main d'œuvre extrêmement hétéroclite, j'ai dû changer complètement ma façon de manager par rapport à mes expériences françaises. J'avais l'habitude de diriger une vingtaine d'ingénieurs et de techniciens qualifiés auxquels je laissais une grande marge d'initiative. Ici, au contraire, j'ai du apprendre à restreindre la liberté d'expression et à imposer des cadres stricts. Les gens ont besoin de règles claires et précises car ils savent qu'ils n'ont pas le niveau pour prendre des initiatives. Si je demande à la laborantine de prendre des initiatives, je sens la panique dans son regard. Elle préfère avoir des directives, elle se met spontanément dans une position d'employée exécutante. Elle veut qu'on lui donne une recette précise à exécuter. En France, il serait impossible d'être aussi directif, les gens veulent de l'autonomie et de la responsabilité. Ils veulent tous être créatifs! »

- **Quelles sont tes relations avec le patron et les membres de sa famille?**

« Mon patron libanais a la soixantaine. C'est un chef de famille. Ses six frères, dont il est l'aîné, ses deux sœurs et ses enfants travaillent tous dans le groupe familial. La famille contrôle à 100% un groupe diversifié d'entreprises: construction, promotion immobilière, fabrication de cosmétiques et distribution de produits de beauté et de matériel pour les professions associés à l'univers de la beauté (coiffure, esthéticienne, spa...) au Moyen Orient, au Maghreb et en Afrique de l'est. Un des frères est le directeur commercial d'une des marques de produit fabriqué par l'usine. Sa fille va devenir mon adjointe.

Je ne sais pas grand-chose sur mon patron, ni sur le groupe qu'il dirige mais, professionnellement, nous nous entendons très bien. En fait, je n'ai jamais eu un patron aussi bon et professionnel. Dès le départ, il m'a fait confiance et j'ai senti que j'avais les mains libres. Il est souvent en voyage, mais si je lui envoie des mails, il me répond dans la journée. Je me souviens de notre première réunion de travail. Je lui ai proposé d'embaucher trois personnes en plus et d'acheter une nouvelle machine. J'ai eu une réponse immédiate et claire. Le lendemain, il m'a envoyé un compte rendu de notre discussion, un relevé de décisions précis. Il s'engageait, partageait la décision et ne restait pas dans le flou. C'est très appréciable. Quelques mois plus tard, lorsque je lui ai proposé d'installer un logiciel de gestion de production, il m'a laissé faire une étude comparative et négocier les prix avec les prestataires, puis il m'a donné rapidement son accord sur la solution SAP que j'avais retenue. Nous l'avons implanté et ça marche très bien. L'usine est maintenant beaucoup mieux organisée et je pourrais presque la piloter par ordinateur en restant chez moi !

Je n'ai aucune idée de la rentabilité des capitaux investis dans le groupe mais je sais qu'il ne doit pas y avoir de problèmes de trésorerie et que l'usine dont je m'occupe est très rentable car chaque fois que je demande un investissement, il est accepté sans discussion ! »

Conclusions

Les cinq témoignages présentés vont de l'expatriation (Jean-Benoit B. et Louis T.) à l'émigration (Clotilde M.) en passant par des situations d'entre-deux où la personne est encore en lien avec l'employeur qui l'a envoyé en expatriation, mais en passe de prendre une autonomie de migrant plus affirmée (Bruno F. et Mustafa R.).

Recueillis en totale indépendance par rapport aux employeurs, ces témoignages invitent à rompre avec un certain nombre d'idées reçues véhiculées par la littérature de management, trop centrée sur le point de vue de la maison mère. On a trop longtemps développé une approche instrumentale de l'expatrié, considéré comme un agent au service de l'organisation qui l'emploie, agent qu'il suffirait de bien recruter, de bien former, de bien rémunérer et de bien encadrer pour obtenir les résultats escomptés. Nos observations font apparaître au contraire des personnes autonomes, jouant habilement de la distance et négociant en permanence leur allégeance à l'employeur lointain. Jean-Benoit B. n'est resté que trois ans chez l'employeur qui lui a fourni des conditions de vie confortables et fiscalement avantageuses aux Emirats. Il profite d'un changement de stratégie de la maison mère pour changer d'employeur, rentrer en France et débiter une nouvelle carrière. Louis T., expatrié expérimenté et en fin de carrière, maintient habilement les liens utiles avec la multinationale où il a fait toute sa carrière, mais en même temps, il établit un lien privilégié avec une puissante famille Emirati qui lui fait confiance et avec laquelle il a pu négocier directement des conditions de rémunération avantageuse. Il incarne parfaitement une situation de double allégeance. Bruno F. et Mustafa R. offrent l'image du jeune expatrié en mal de réussite rapide qui, après avoir pris connaissance des fantastiques opportunités d'affaires qu'offrent les Emirats, cherche à prendre son autonomie.

Enfin, Clotilde M. présente le cas particulier des femmes d'expatriés. Profitant des avantages de l'expatriation du conjoint, elle a pu prendre le risque d'un recrutement local par une entreprise sans aucun lien avec son pays d'origine. Compte tenu de sa qualification d'ingénieure et de son expérience professionnelle préalable, elle obtient ainsi une chance de carrière inespérée dans le contexte français.

Les témoignages de ces cinq personnes nous donnent finalement une image libérale du rapport entre les expatriés et leurs employeurs. Ayant pris leurs distances avec les cadres normatifs de la société française et en particulier avec la préférence pour la sécurité d'emploi, l'esprit de hiérarchie et le sentiment d'appartenance à une organisation, ces personnes tendent à se rapprocher du type d'homme décrit par C.B. Macpherson (1962) lorsqu'il définit le type idéal de l'homme libéral. Selon Macpherson (pp. 97-98), dans une société de marché généralisée, tous les individus cherchent à maximiser leur fonction d'utilité. Dans ce cadre, qui semble assez pertinent pour décrire l'économie des Emirats Arabes Unis en 2014-2015, l'homme libéral par excellence apparaît comme émancipé par rapport à la volonté des autres (y compris ses employeurs), propriétaire de sa propre personne et de ses propres facultés, ne devant rien à personne et orienté vers le futur. Toujours en quête de prospérité, il incarne l'esprit du capitalisme bien plus que les valeurs et la culture de son pays d'origine ou du pays d'accueil.

Ainsi, si l'on devait caractériser la condition sociale des personnes dont nous venons de recueillir les témoignages, nous pourrions dire qu'elles apparaissent comme en état d'apesanteur sociale et culturelle. Forçant le trait, on pourrait presque dire que ce sont de purs êtres de marché. Coupé de leurs bases culturelles originelles, sans aucun espoir d'intégration dans une société Emirati complètement fermée, elles constituent de petites cellules familiales⁸ isolées, et qui évoluent dans un vide social. Entre leur travail, leur logement de luxe, leur voiture de luxe, l'école et la nounou pour les enfants, les films sur internet, la piscine et le supermarché occidentalisé où ils font leurs courses, ils apparaissent comme des « homo-économici » désincarnés, des êtres abstraits, doués d'une forme de perfection qu'on pourrait définir comme une parfaite adaptation aux forces du marché. Le caractère transitoire de leur état d'apesanteur sociale, et les incertitudes sur la manière d'en sortir, ne font que renforcer encore un peu plus le sentiment d'une désaffiliation⁹ sociale volontaire et temporaire qui est aussi une sorte de pratique ascétique, entièrement dédiée à un projet d'accomplissement de soi par l'économique, même si l'accumulation rapide d'un capital est censé permettre, dans une seconde étape, de retrouver une forme plus socialisée d'existence.

Références

- Bartlett, C. et S. Ghoshal (éd.), (1992) (6e éd. 2011) *Transnational Management, Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*, McGraw-Hill.
- Beaudelot, C. et al. (2014) *Bien ou mal Payés? Les travailleurs du public et du privé jugent leurs salaires*. Paris : Editions Rue d'Ulm.
- Beaugrand, C., A. Le Renard et R. Stadnicki (2013) « Au-delà de la Skyline, Des villes en transformation dans la péninsule Arabique ». *Arabian Humanities*, 2.
- Becker-Ritterspach, F. et C. Dörrenbâcher (2011) «An Organizational Politics Perspective on Intrafirm Competition in Multinational Corporations», *Management International Review*, 51: 533-559.
- Birdeseye M. G. et J.S.Hill (1995) «Individual, Organizational/Work and Environmental Influences on Expatriate Turnover Tendencies : An Emirical Study», *Journal of International Business Studies*, 26 (4): 787-813.
- Blazejewski S. et F.Becker-Ritterspach (2011), «Conflict in Headquarters-subsiary Relations: A critical Literature Review and New Directions». In: Dörrenbâcher C. et M.Geppert édés. *Politics and Power in the Multinational Corporation*, Cambridge University Press, p. 139-190.
- Bozionelos N. (2009) «Expatriation outside the boundaries of the multinational corporation: A study with Expatriate Nurses in Saudi Arabia». *Human Ressource Management*, 48 (1): 11-134.
- Castel R. (2009) *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, Paris: Seuil.
- Chevrier S. (2010) *Le Management Interculturel*, Paris : Presses Universitaires de France.
- D'Iribarne P. (2009) *L'Epreuve des différences: l'expériences d'une entreprise mondiale*, Paris: Seuil.

⁸ Aucune des cinq personnes rencontrées n'est célibataire et la cellule familiale est pour toutes un point d'ancrage majeur à laquelle ils font souvent référence au cours des entretiens.

⁹ Le concept de désaffiliation a été forgé par Robert Castel pour décrire la condition d'individus en situation de précarité et de pauvreté, victimes à la fois d'une perte d'emploi et d'un manque de soutiens familiaux. Ici, le concept est appliqué à des situations complètement différentes mais dans un sens voisin. Il décrit un « décrochage par rapport aux régulations à travers lesquelles la vie sociale se reproduit et se reconduit » (Castel, 2009).

- D'Iribarne P. et , A. Henry, J.P. Segal, S. Chevrier, T. Globokar, (1998) *Cultures et mondialisation, Gérer par delà les frontières*, Paris : Seuil.
- Edwards P. et J. Belanger (2009) «The Multinational Firm as a Contested Terrain», in Collinson D. et G. Morgan eds, *Images of the Multinational Firm*, Chichester: Willey and Sons, p. 193-216.
- Ferner A. (2000) «The underpinnings of bureaucratic control systems : HRM in European multinationals», *Journal of Management Studies*, 37, 521-540.
- Geppert M. et M. Mayer eds (2006) *Global, National and Local Practices in Multinational Companies*, London: Palgrave, 2006.
- Gupta AK. Et V. Govindarajan (1999) « Feedback-seeking Behavior within multinational corporations », *Strategic Management journal*, Wiley.
- Haslberger A. (2005) «The complexities of expatriate adaptation», *Human resource Management Review*, Elsevier.
- Heidenreich M. (2014) «The social embeddedness of multinational companies: a literature review», Oxford :*Socio-Economic Review*,10 (3): 549-579.
- Jun S. et JW Gentry, YJ Hyun (2001) «Cultural Adaptation of Business Expatriates in the Host Marketplace», *Journal of International Business Studies*, JSTOR.
- Kostova T., et K. Roth (2002) «Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and relational effects», *Academy of Management Journal*, amj.aom.org.
- Kristensen P. et J. Zeitlin (2005) *Local Players in Global Games : The Strategic Constitution of a Multinational Corporation*. Oxford: Oxford University Press.
- MacPherson C.B. (1962) *The political Theory of Possessive Individualism*. Oxford University Press. Tra.fran. *La théorie politique de l'individualisme possessif, De Hobbes à Locke*, Paris : Gallimard, 1971.
- Mendehhall M. et G. Oddou (1985) «The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review», *Academy of Management Review*, 10 (1): 39-47.
- Ministère des affaires étrangères et du développement international (2014) *Rapport au Gouvernement sur la situation des Français établis hors de France*.
- Morgan G. et P.H. Kirtensen (2006) «The Contested Space of Multinationals: Varieties of Institutionalism, Varieties of Capitalism». *Human relations*, 59 (11): 1467-1490.
- Naumann E. (1992) «A Conceptual Model of Expatriate Turnover, *Journal of International Business Studies*, 23 (3): 499-531.
- Naumann E. (1993) «Organizational Predictors of Expatriate Job Satisfaction», *Journal of International Business Studies*, 24 (1): 61-80.
- Newman J. ,B. Bhatt et T. Gutteridge (1978) «Determinants of Expatriate Effectiveness: A Theoretical and Empirical Vacuum». *The Academy of Management Review*, 3 (3): 655-661.
- Olivier C. (1991) « Strategic responses to institutional processes » *Academy of Management Review*, 16: 145-79.
- Ordon JD et K.Weick (1990) «Loosely Coupled Systems: a Reconceptualization», *The Academy of Management Review*, 15 (2): 203-223.
- Parker C. et V. Nielsen eds. (2011) *Explaining Compliance, Business Responses to Regulation*, Cheltenham (GB): Edward Elgar.

- Pierre P. (2003) *Mobilité internationale et identités des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Paris: Editions Sides.
- Piveteau A. (2013) *Emergences Capitalistes aux Suds*. Paris : Karthala.
- Martin D., J-L Metzger et P. Pierre (2003) *Les métamorphoses du monde : Sociologie de la mondialisation*, Paris : Seuil.
- Martin D., J-L Metzger et P. Pierre (2006) « The sociology of globalization : Theoretical and methodological reflexions », *International Sociology*, 21 (4).
- Tempel A., T. Edwards, A. Ferner, M. Muller-Carmen et H. Wächter (2006) «Subsidiary Responses to Institutional Duality: Collective Representation Practices of US Multinationals in Britain and Germany.» *Human Relations*, 59 (11): 1543-1570.
- Trompenaars F et C. Hampden-Turner (1993) (3rd ed. 2012) *Riding The Waves of Culture, Understanding Diversity in Global Business*, London and Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Villette M. (2014) «De la mise en suspens de droits du travail nationaux pour gérer une multinationale», *Droit et Société*, 86: 97-112.
- Wagner A-C (1998) *Les nouvelles élites de la mondialisation, Une immigration Dorée en France*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Weick K. (1985) «Cosmos vs. Chaos: Sense and nonsense in electronic contexts». *Organizational Dynamics*, 14(2), 51-64.
- Zeïra Y. (1975) «Overlooked Personnel Problems of Multinational Corporations», *Columbia Journal of World Business*, vol 10, N°2, pp 95-103.